



글로벌 CEO와 AP CFO 들이 말하는 2024년 경제·산업 전망 - 성장관리(Managing Growth)의 시대, 불확실성 속에 새로운 균형점 모색

2024년, 긴 안목을 가지고 도약을 준비합시다.



홍종성대표이사
CEO | Country Managing Partner,
Deloitte Korea

안녕하십니까,

한국 딜로이트 그룹 총괄대표(CEO) 홍종성입니다.

그 어느 해보다 다사다난했던 계묘년(癸卯年)이 저물고 청룡의 해인 갑진년(甲辰年)이 시작되었습니다.

연말과 연초에는 다양한 기관들이 세계 경제와 금융시장의 전망을 발표하며, 경영진들은 무엇을 준비해야 하는지 제시합니다. 올해도 마찬가지로 성장과 하락, 낙관과 비관, 우려와 기대 등 다양한 의견과 엇갈리는 예측이 발표되었습니다.

각 분야의 전문가들은 저마다의 논리와 객관적인 수치를 제시하지만, 마치 우리 앞에 실체를 알 수 없는 위험이 도사리고 있는 것처럼 세계 경제에 대해 극도의 불확실성을 경고하고 있습니다.

지난해를 돌아보면 세계 경제는 바람 잘 날이 없었습니다. 우크라이나-러시아 전쟁이 지속되는 가운데 이스라엘-하마스 전쟁까지 발생하면서 지정학적 불안이 한층 더 심화되었습니다. 코로나19 이후 경제활동 재개로 성장 회복이 기대됐던 중국 또한 부동산 침체에 발목이 잡혔습니다. 인플레이션은 고착화 조짐을 보이고 있으며, 중앙은행들은 이에 따라 고금리 정책으로 대응하는 중입니다.

2024년을 대부분의 예측 기관들이 불확실에서 한 단계 더 격상된 초(超)불확실성의 시대로 바라보는 이유입니다.

2024년을 맞이하여 딜로이트는 각종 경제 지표를 활용한 예측 기관들의 불확실성 경고에 두려워하기보다는, 그동안 다양한 위기를 지속적으로 극복해 온 글로벌 CEO들과 AP 지역 CFO들의 서베이와 인터뷰를 통해 실질적인 인사이트를 제시하고자 합니다.

위기의 한가운데에서 이를 극복하고 있는 그들의 경험을 믿고 긴 안목을 가지고 도약을 준비해야겠습니다. 이러한 인사이트가 불확실한 전망 속에서도 여러분의 사업 기회 포착과 전략 마련에 조금이나마 도움이 되기를 바랍니다.

한국 딜로이트 그룹은 앞으로도 기업의 더 나은 미래를 함께 고민하며 신뢰할 수 있는 성장 파트너로 함께 하겠습니다.

Agenda

Part 1 : 글로벌 CEO 들이 전하는 2024년 경제·산업 전망

Executive summary

- 글로벌 경제·산업 및 자사 성장 전망
- 외부 위협 요인
- 對 중국 투자전략 변화
- 생성 AI 도입
- 인재유치 및 관리 전략
- DE&I (Diversity, equity, and inclusion)추진 노력

Part 2 : AP CFO 들이 전하는 2024년 경제·산업 전망

Executive summary

- AP 지역 경제·산업 및 자사 재무 전망
- AP CFO들의 당면 이슈
- AP CFO들의 역할 변화
- AP CFO들의 핵심추진과제



Part 1 : 글로벌 CEO 들이 전하는 2024년 경제·산업 전망

다년간의 동시다발적이고 복합적인 위기에 적응한 기업의 회복 탄력성과 새로운 AI 세대의 디지털 역량을 기반으로, 글로벌 경기 침체에도 불구하고 새로운 기회 발굴과 도약 기대



Jason Girzadas
Chief Executive Officer, Deloitte US

지난 수년간 글로벌 기업 리더들은 복잡성과 불확실성이 가중되는 경영 환경에 잘 적응하면서, 디지털 인프라/역량 확보에 투자하고, **회복 탄력성을 강화해 온 이유로 장기간 글로벌 경기 위축에도 성장 자신감을 보이고 있습니다.**

갑작스러운 지정학적 위기 등으로 코로나 극복 과정에 또 한번의 역풍을 맞고 있지만 복합적 리스크를 잘 관리하며, 디지털 전환을 위한 인프라 투자 확대하며, 프로세스 효율성을 개선하고 새로운 사업 기회를 모색하고 있습니다

글로벌 리더들은 계속되는 위기에 대응할 수 있는 기업의 회복력은 결국 우수한 인재와 안정적인 조직관리에서 비롯된다고 믿고 있습니다. 이들은 새로운 AI 세대가 추구하는 가치에 부합하는 업무 환경을 제공하고, 내부인재의 지속적인 유지와 디지털 역량을 갖춘 새로운 인재 유치에 투자를 아끼지 않을 것입니다.

글로벌 기업 다수가 자체 공급망을 다각화하고 있습니다. 공급망 혼란과 지정학적 긴장 등 예기치 못한 상황에서도 생산과 공급의 안정성을 유지하고, 경제 불안 요인에 대처할 수 있는 기회를 확보하고자 하는 방어적 전략의 일환입니다.

하지만 **기업 리더들은 경기 침체를 대비하기보다는 경기회복을 준비해야 합니다.** 정부와 정책 당국이 경기부양 기조로 전환할 때를 대비해야 합니다. 현재 기업의 재무 및 사업 구조가 불황을 견딜 수 있을 만큼 견고한가를 넘어, 경제 회복기가 도래 했을 때 경쟁우위를 유지할 수 있는 우수한 인재와 기술을 갖춘 필요가 있는 것입니다.



Ira Kalish
Chief Global Economist, Deloitte US

포춘(Fortune)지 선정 글로벌 500대 기업의 CEO들과 및 포춘 커뮤니티 내 민간·공공기업 소속 리더 및 기관장들이 말하는 2024년 경제 전망과 투자 계획 및 경영활동에 직면한 최신 이슈와 주요 키워드 조사 분석

조사개요

글로벌 CEO 들의 경제 전망 및 투자 우선순위 조사

조사 대상

- 포춘500, 글로벌500, 포춘커뮤니티 기업
- 총 26개 이상 산업군 소속 CEO 104명*
대상 설문조사 및 심층 인터뷰 진행

조사 기간

- 2023년 10월 3일 ~ 10월 11일

전망 범위

- 향후 12개월 내 귀하의 전망은?

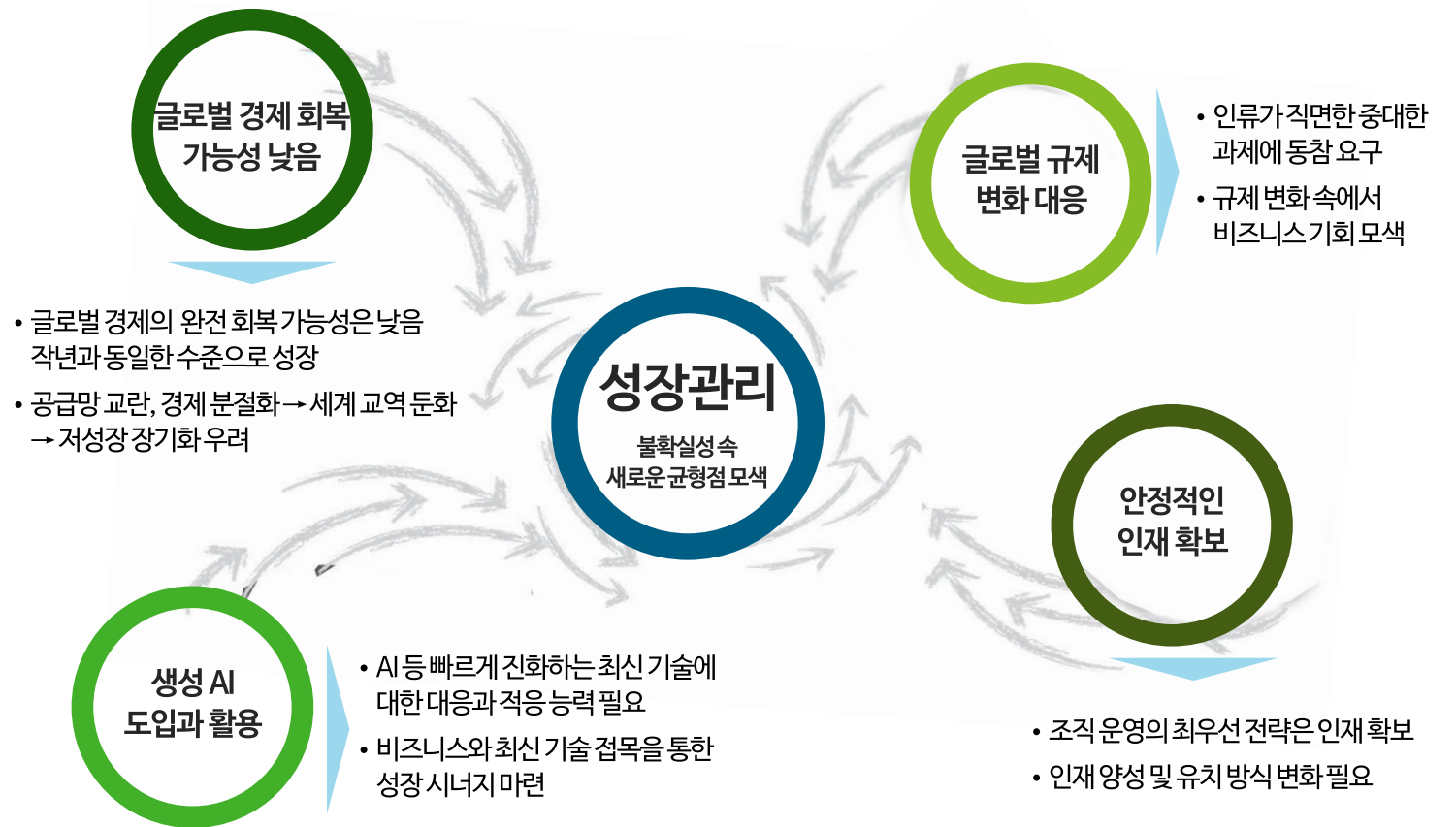
Main Survey Theme

CEO Outlook

Technology & Talent

People, Purpose, and Climate

2024년 글로벌 CEO들의 비즈니스 키워드



* 미국소재기업 93%, 미국외소재기업 7%

불확실성과 복잡성이 가중되는 시대 속 경기 회복을 확신하며, 장기적인 경기침체에 대비한 인재 확보와 디지털 역량 강화로 재도약 의지를 보여왔으며, 동시다발, 다중 위기에 적응과 자사 회복 탄력성 확보 이유로 자사 사업 성장을 낙관 태도로 전환

2022

불확실성 속에서 새로운 기회 탐색

불확실성 지속에도 글로벌 경제 회복 확신



- 디지털 역량 강화로 자사의 회복 및 성장 확신
- 파트너십 강화를 통한 디지털 역량과 회복탄력성 강화
- 유연한 근무환경 조성 및 숙련된 인재 확보

2023

경기 회복 희망과 재도약 기대

경제 성장에 대해 낙관 하지만 장기적 경기침체에 대한 대비 필요



- 지속되는 공급망 불안정, 인플레이션 및 지정학적 위험 대비 (e.g., 리쇼어링, 니어쇼어링 등 공급망 재편 단행)
- AI 등 디지털 투자 전략 재 수립 (e.g. 사이버 보안)
- 조직 운영의 최우선 과제는 안정적인 인재 확보

2024 CEO Keyword

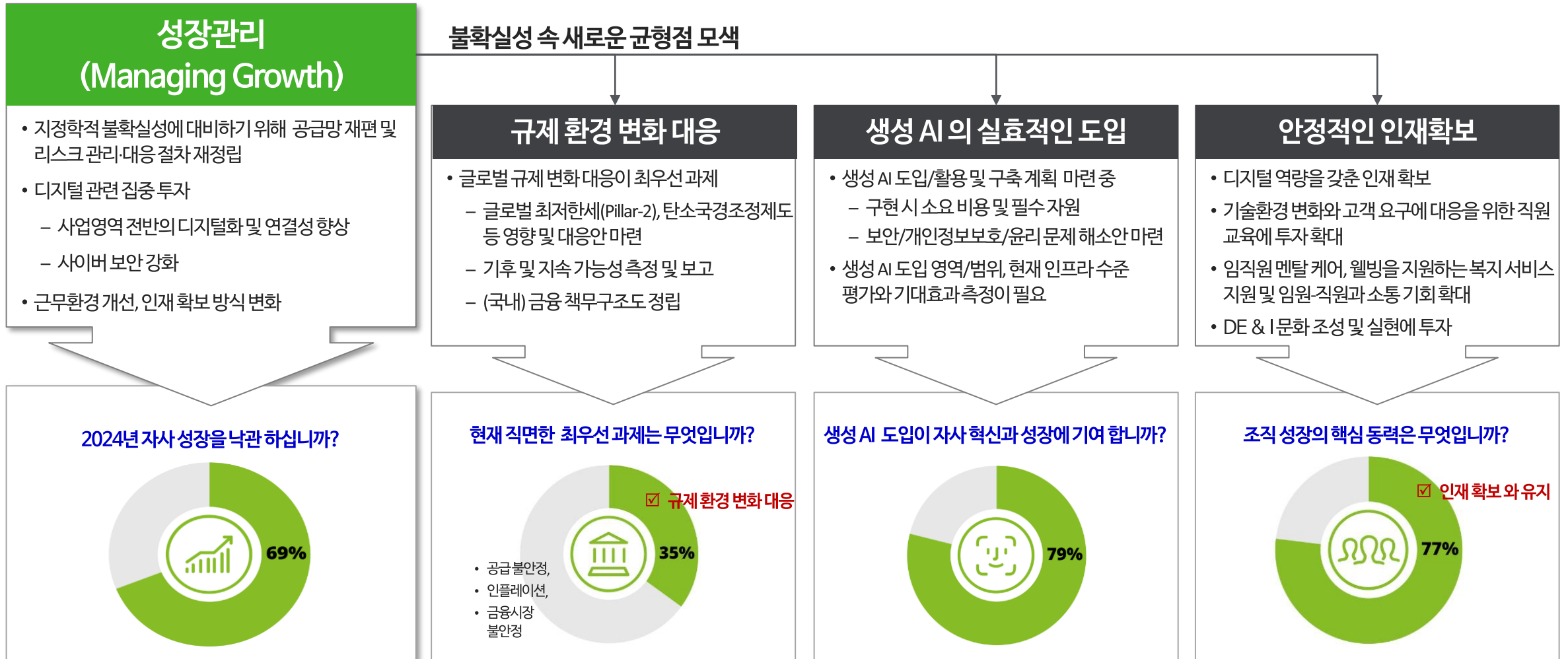
불확실한 환경에 성장 관리의 시대

지속적으로 가중되고 있는 위기에 적응한, 자사의 회복탄력성을 높이 평가하고, 확고한 목표와 성장 관리에 중점



- 경기회복지연, 높은 가격 변동성, 지정학적 위험 우려에도 자사의 사업 성장 기대
- 공급망 재편, 인력 확보/재배치, 디지털 인프라 투자 확대 등으로 자사에 최적화된 회복 탄력성 확보
- 생성 AI, 사이버보안 등 기술 환경과 글로벌 규제 변화 대비가 최우선 과제

글로벌 경제 회복은 낙관할 수 없으나 그 동안의 위기 대응 경험치로 회복탄력성을 갖추고 있기 때문에 자사 성장을 확신 하고 있으며, 이러한 자신감을 보이는 배경에는 규제 환경변화에 민첩한 대응과 생성 AI 도입 준비 및 우수한 인재 확보 노력이 수반



CEO Outlook

글로벌 CEO 들의 2024년 경제 전망 및 과제

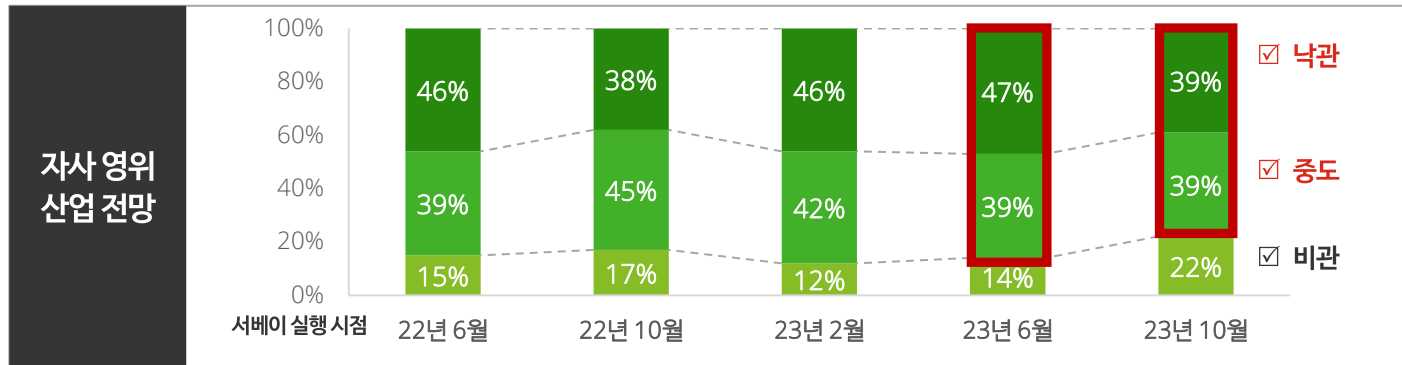
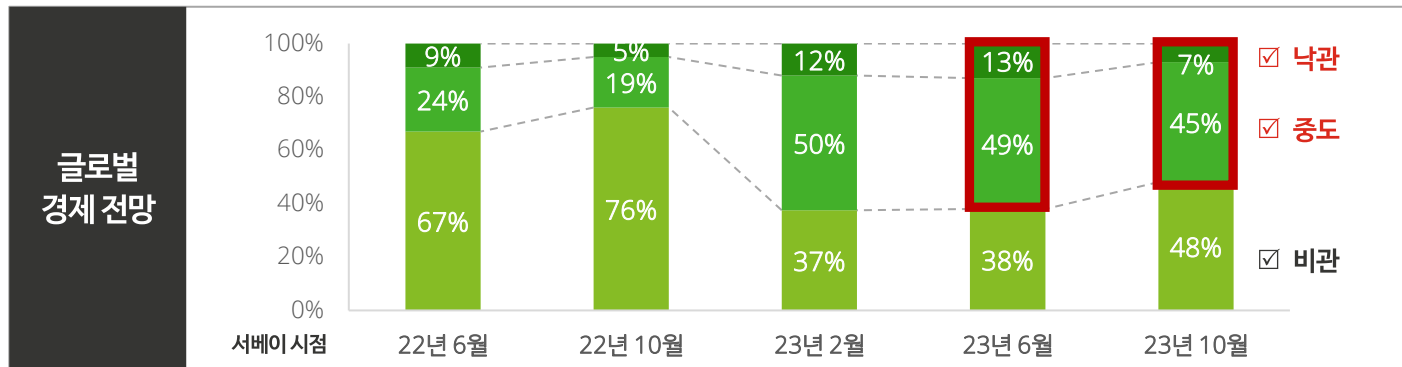


2024 글로벌 경제 · 산업 및 자사 성장 전망(1/2)

글로벌 CEO 들은 글로벌 경제와 산업을 비관적으로 전망하고 있으며, 이러한 전망의 배경으로는 불확실성과 변동성이 높은 사업환경이 지속되고, 지정학적/기후변화 리스크가 부상하고 있으며, 생성 AI 도입 등 빠른 기술 환경 변화에 대응이 필요한 상황

글로벌 경제 및 산업 전망

향후 12개월 내 글로벌 경제와 소속 산업 성장을 어떻게 전망하십니까?



글로벌 CEO들의 주요 전망

글로벌 경제 회복의 기대와 불안이 공존

지정학적 리스크
↓
공급망 충격 발생 빈번

- 3高(고물가, 고금리, 고환율) 현상 진정 국면이나 통화정책 불확실성 높음
- 미중 갈등, 중동 지역 정세 불안정
 - 공급망 재편과 경제 분절화로 저성장 장기화
 - 에너지 수급 및 원자재 가격 불안 증가

기후변화 리스크

- ESG 재무공시 의무로 공급망 전체를 ESG 측면에서 관리 필요
- 기후행동 이행 및 조세 리스크(e.g. 탄소국경세)

빠른 기술 환경 변화

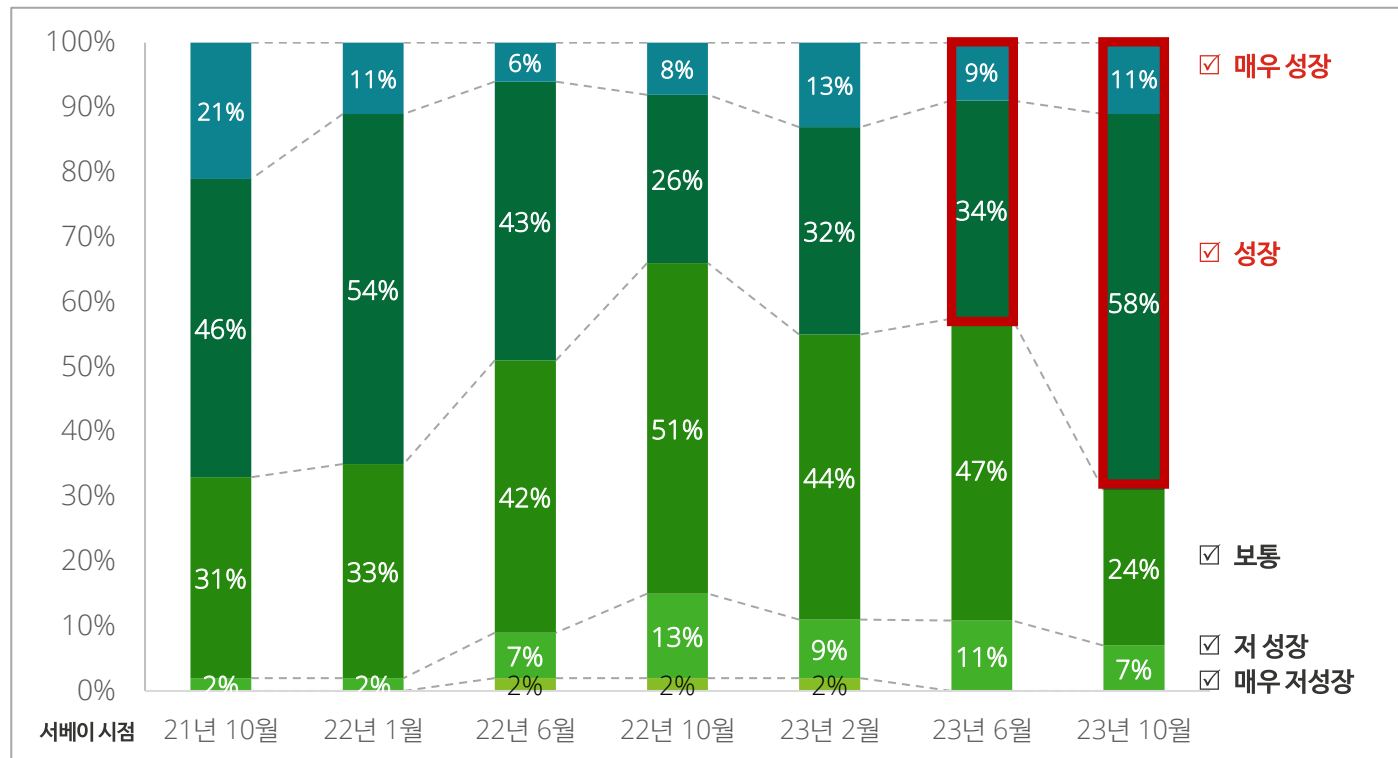
- 생성AI를 제품 및 서비스에 통합/활용 시 사이버 보안 등 리스크 증가 우려
- 디지털 전환의 가속화에 따른 새로운 시장의 요구에 대응 필요

2024 글로벌 경제 · 산업 및 자사 성장 전망(2/2)

글로벌 CEO들은 2024년 자사의 성장을 낙관하고 있으며, 그 배경으로는 누적된 위기를 학습하면서 공급망 조정, 사업방향 변경, 및 사이버 리스크 대응역량 확충 등을 실행하면서 확보된 자사 회복 탄력성을 높게 평가한데서 비롯

자사 사업의 성장 전망

향후 12개월 간 귀사는 성장할 것이라 생각하십니까?



글로벌 CEO들의 주요 전망

자사 회복탄력성(Resilience)에 자신감

원자재 공급 다변화 (공급망 조정)

- 다국적 기업들은 자국내 생산시설 구축하거나 근거리 생산 인프라 조성
- 프렌드쇼어링, 니어쇼어링, 리쇼어링 지속

주력시장 비율조정/신규시장 확장

- 운영역량과 혁신을 강화하고, 장기적 성장을 실현할 기회를 꾸준히 모색
- 포트폴리오 개선, 파트너십 구축, 인재 확보, 신규비즈니스 플랫폼 구축

사이버 리스크 대응 인프라 확충

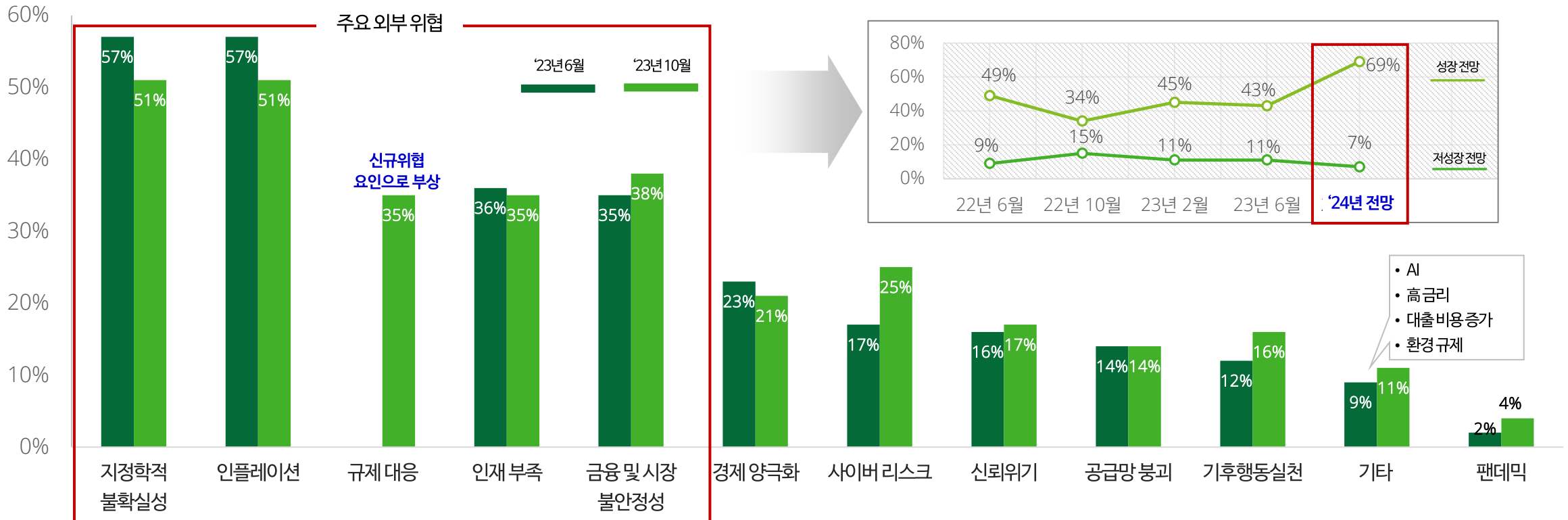
- 기업 주요 전략으로 사이버 보안 실행
- 사이버보안 또는 데이터, 개인정보보호 관련 투자 증대
- 사이버 공격의 적시 탐지 및 대응 자동화 솔루션 도입

외부 위협 요인

글로벌 CEO들은 자사 사업을 가장 위협하는 외부 요인으로 지정학적 위기, 규제대응, 인플레이션, 인재 부족, 금융시장 불안 및 경제 양극화 지적하고 있지만, 금융시장 불안 요인을 제외하면 우려 수준은 하락 추세이며, 자사 성장전망을 보다 더 낙관

외부 위협 요인 Top5

향후 12개월 내 귀사의 사업 전략에 영향을 미치는 외부 위협요인은 무엇입니까?

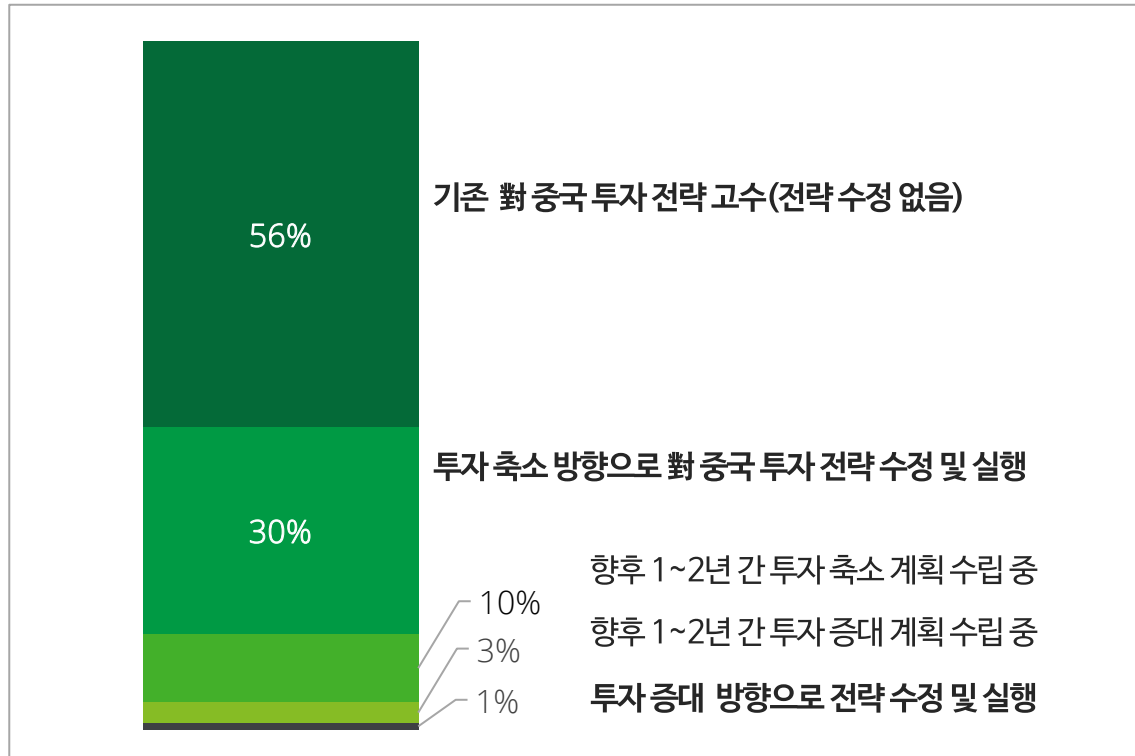


對 중국 투자전략 변화

글로벌 CEO 들의 對 중국 투자 전략은 중국 정부의 경기 부양정책 변화에 따라 수정이 불가피한 이유로 위험관리 목적으로 현재 전략을 고수하거나 투자 축소 방향으로 전략 수정 중

글로벌 CEO 들의 對중국 전략

귀사는 중국과 관련된 비즈니스 전략에 변화를 줄 예정입니까?



글로벌 CEO들의 對 중국 전략

위험관리 시기, 경기와 부양정책 확인 우선

현재 투자 전략 고수

- 중국 정부는 내년에도 확장적 재정정책과 부동산 규제 완화, 첨단산업 투자 장려 등의 경기부양 기대
- 재정지출과 정책 지원 변화 등 불확실성 관망

투자 축소 방향

- 중국 성장 동력(노동력, 크레딧, 자유무역과 산업분업 구조)은 소멸 중
- 중국 정부의 경기부양 노력에도 불구하고 부동산시장 부진이 장기화
- 지방정부의 부채 부담이 가중되고 외국인 투자자금 유출 지속될 가능성
- 다국적 기업의 리쇼어링/니어쇼어링으로 글로벌 무역/기술 협력 배제

투자 전략 변경 계획 수립 중

- 중국지방정부의 왜곡된 재정구조/숨은 부채로 인한 디폴트 가능성
- 인구 감소, 부채, 미중 분쟁으로 대변되는 구조적 리스크는 저성장 장기화 위험요인으로 부상
- 서방과의 갈등으로 중국의 기술 혁신 속도 감소

투자 증대 방향

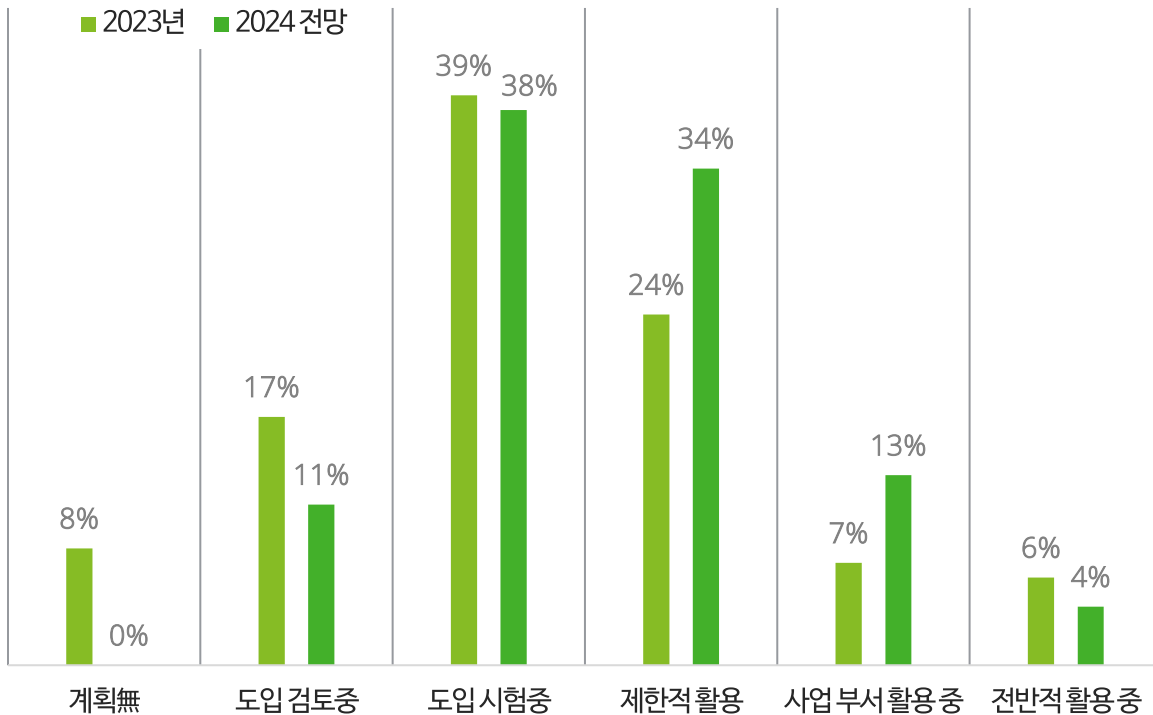
- 중국 정부의 지원 분야에서 활로 모색(e.g. 전기차, 배터리, AI, 반도체 등)
- 소비심리 및 서비스 고용 회복 및 정부의 주택 경기 부양책 지속

생성 AI 도입(1/2)

생성 AI는 아직 성공적인 Biz Case가 부재하고, 데이터/전문인력 등 인프라 확충 및 사이버 보안 리스크 방안 마련이 필요한 이유로, 글로벌 CEO들은 생성 AI의 도입 시험 중이 가장 높은 응답 비율(38%)을 보이며 유보적인 태도 견지

생성 AI의 현 도입 수준

귀사의 생성 AI 도입 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?



생성 AI에 대한 글로벌 CEO들의 인식

생성 AI 도입을 준비중이며 제한적 활용 비율이 증가 추세이나, 전면 도입에는 유보적인 태도

성공적인 Biz Case 부재

- 각 산업별/비즈니스 기능별 생성 AI 을 적용한 황금사례(Golden Use Case) 부재
- 비즈니스 가치를 창출함과 동시에 진입장벽 형성이 필요한 고유한 활용사례 필요
- 데이터 신뢰성 담보 및 저작권 이슈 미 해결시 공공 부문 활용/적용 불가

데이터/전문 인력 등 인프라 확보

- 생성 AI 전문 인력 확보 및 조직전반의 역할과 책임을 재정의 필요 (e.g. LLM 모델을 트레이닝 할 수 있는 IT/R&D 팀 필요)
- 생성 AI 운영에 요구되는 시스템 인프라 투자로 사내 보유 데이터 무결성과 생성 결과의 신뢰성 확보 필요

사이버 보안 등 리스크 식별 및 대응

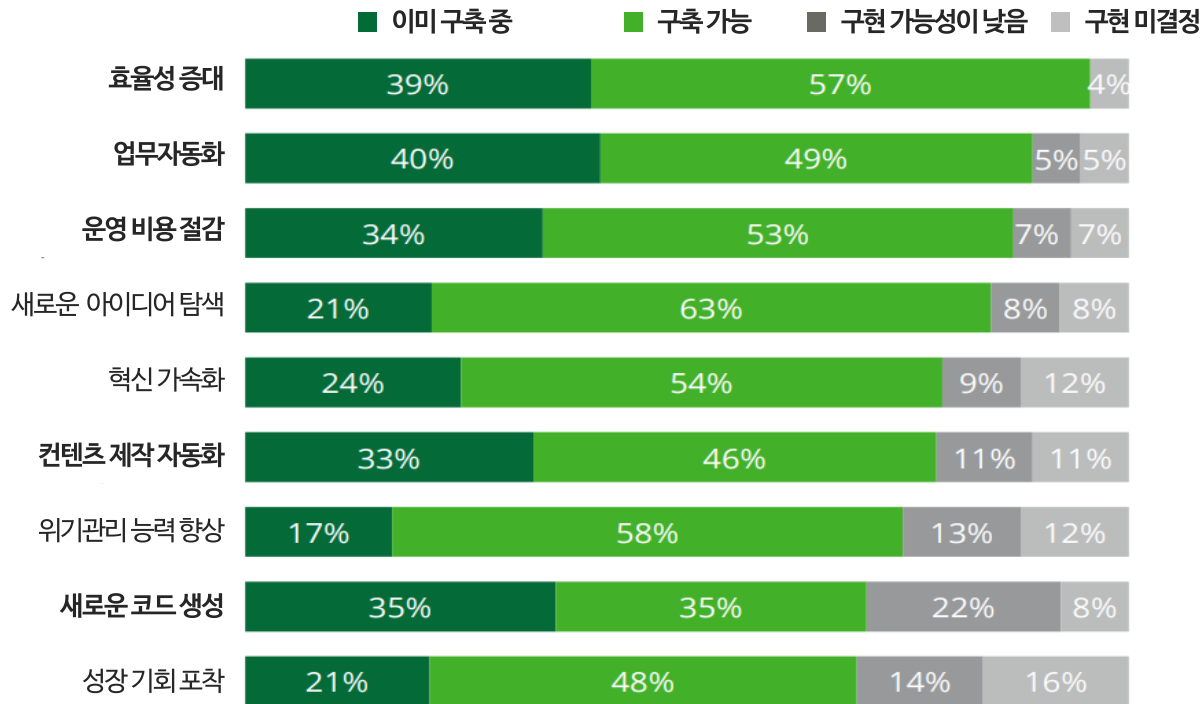
- 기업 민감 데이터 유출 방지 마련 (e.g. 생성 AI를 활용하는 방법 교육 등)
- 전체 LLM 모델을 온프레미스(On-Premise) 혹은 전용서버에 저장 필요

생성 AI 도입 (2/2)

글로벌 CEO는 생성 AI 구축으로 업무 생산성 향상을 넘어 조직의 혁신 실현에 필수적인 요소로 인지하고 있으며, 업무 효율성 개선과 자동화 등의 운영상 의사결정과 새로운 기회 발굴 등의 목적으로 생성 AI를 구축할 것으로 응답

생성 AI의 현 도입 수준

귀사는 현재 귀사의 어느 정도의 범위/수준까지 생성 AI를 구현할 계획입니까?



생성 AI에 대한 글로벌 CEO들의 인식

생성 AI는 업무 생산성과 효율성 향상 및 혁신기회 포착에 생성 AI 활용 계획

생산성 향상 (업무 효율성)

- 지속적인 학습으로 차별화된 AI 모델 확보
- 방대한 데이터와 잠재적 결과 제시로 신속한 의사결정을 지원



- (소비재) 패션 이미지 생성 시간 기존 대비 1.5배 단축
- (제약) 신약후보군 생성 시간 기존 대비 21일 단축
- (금융) 이상거래 탐지 정확도 98%
- (IT) 개발자 88%가 코딩 시간 단축 경험

혁신 기회 포착

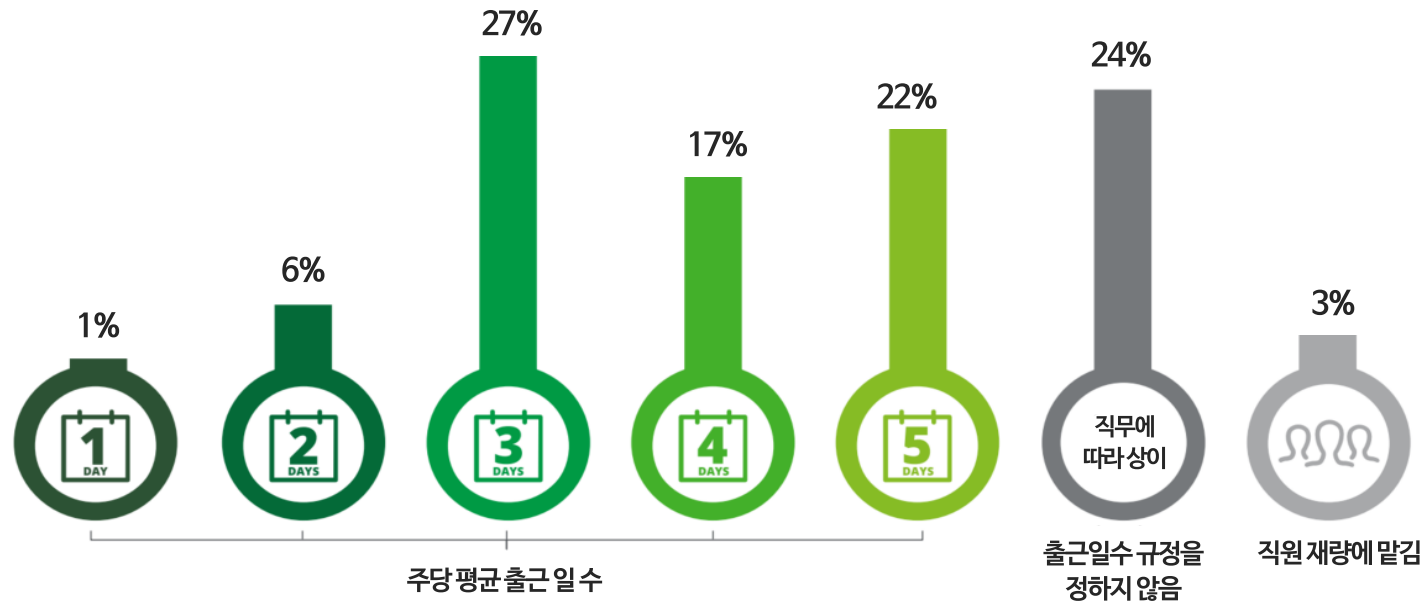
- 경쟁력 강화 및 차별화된 기회 제시
 - 개인/기업 맞춤형 콘텐츠 생성
 - 의료 진단 및 연구 지원
- 신규 시장 발굴 및 진입
 - 새로운 게임/가상현실 개발 및 수요 예측
 - 신규 서비스 및 제품 개발 아이디어 제공

인재유치 및 관리 전략 (1/2)

지난 3년 남짓한 재택근무 경험은 일터에 대한 개념과 일하는 방식, 일하는 관계에 대한 기존 인식을 변화시키고 있으며, 글로벌 CEO들은 직원들의 복지 차원으로 하이브리드 근무 형태를 선호하고 있으나, 최적화된 근무 모델 도입을 모색 중

선호 근무 형태 : 하이브리드 근무

귀하는 직원들이 사무실이나 고객 사이트에 주 몇일 출근하기를 원하십니까?



근무형태에 대한 글로벌 CEO들의 인식

우수한 인재 유치를 위해 하이브리드 근무 형태 고려

근무형태 변화 필요

- 일터에 대한 개념과 일하는 방식, 일하는 관계에 대한 기존 인식 변화 (직원 vs. 임원간 이견 존재)
- 직원들의 퇴사 및 이직률이 급증함(대퇴사)에 따라 새로운 근무 방식 변화 필요
 - 직원들은 팬데믹으로 익숙해진 재택근무 선호
 - 직원 복지에 대한 투자의 중요성을 인식 (직원들은 재택근무를 곧 복지로 인식)

최적화된 근무 모델 도입 중

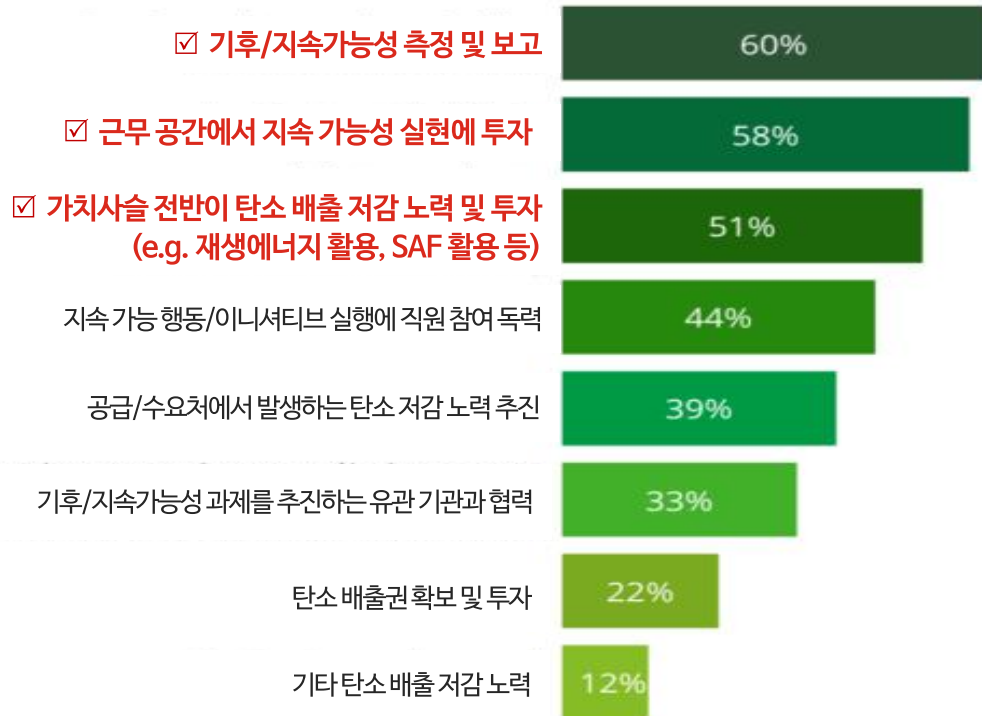
- 직원들이 출근 일 수를 선택하는 하이브리드 근무방식 도입 중
- 원격 근무 지원 기술 확대로 사무실과 디지털 환경 간의 연계 강화

인재유치 및 관리 전략 (2/2)

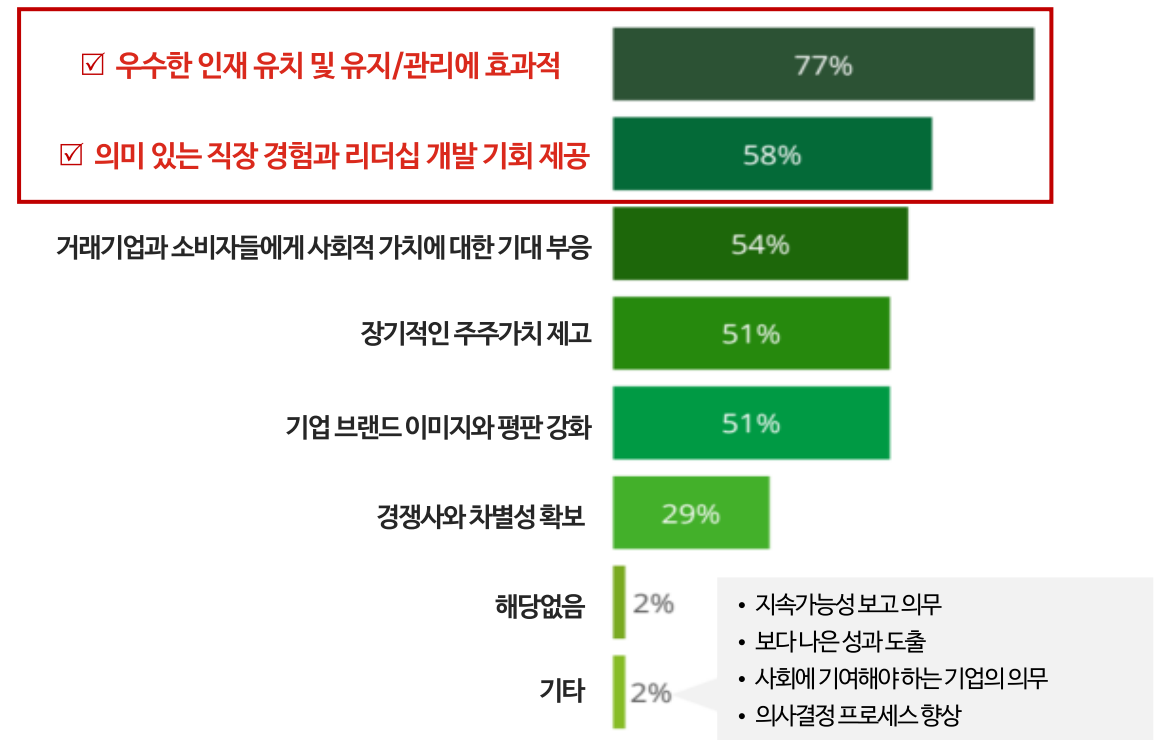
글로벌 CEO들은 전 지구적 문제 해결에 동참할 것을 요구 받고 있으며, 기후위기 행동과 지속가능성 실현을 위한 노력과 투자가 우수한 인재 유치와 유지, 장기적인 주주가치 제고 및 기업 브랜드 이미지 강화에 기여할 것으로 기대

지속가능성 등 사회적 가치 실현 노력

귀사가 기후 및 지속가능성 실현을 위해 가장 집중하는 분야는 무엇입니까?



귀사가 사회적 가치 실현에 노력하는 주요 동인은 무엇입니까?

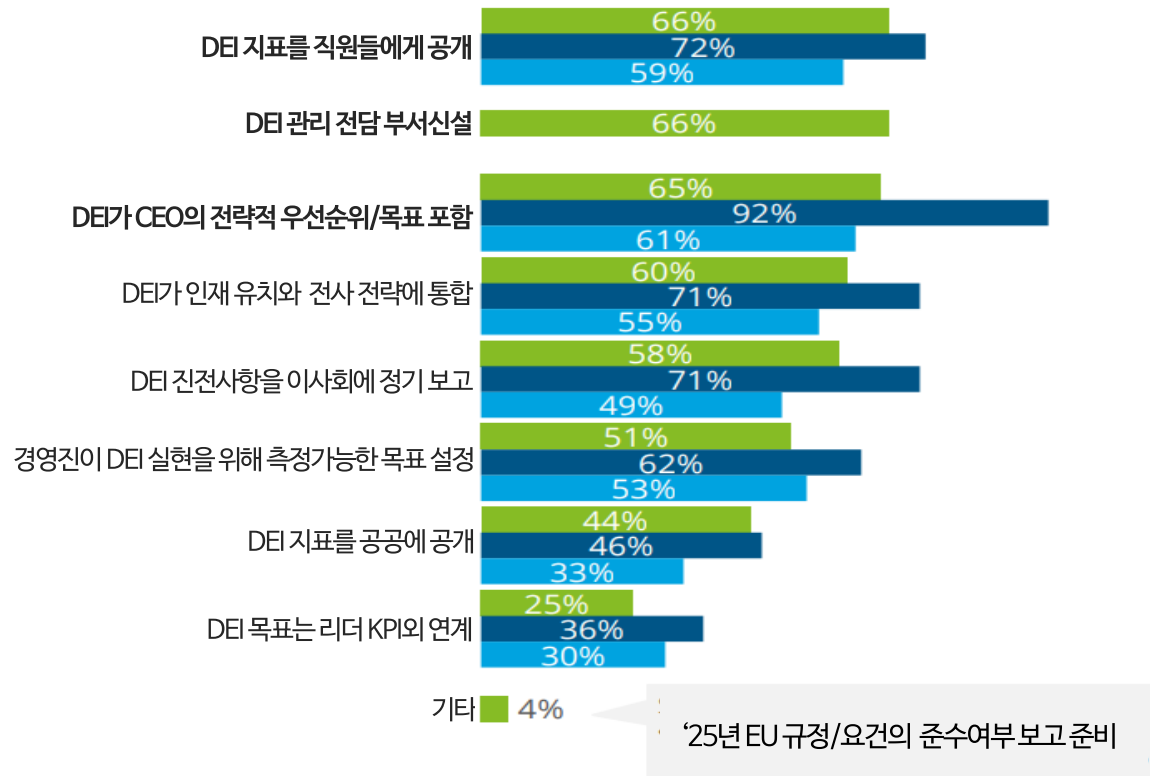


DE&I (Diversity, equity, and inclusion) 추진 노력

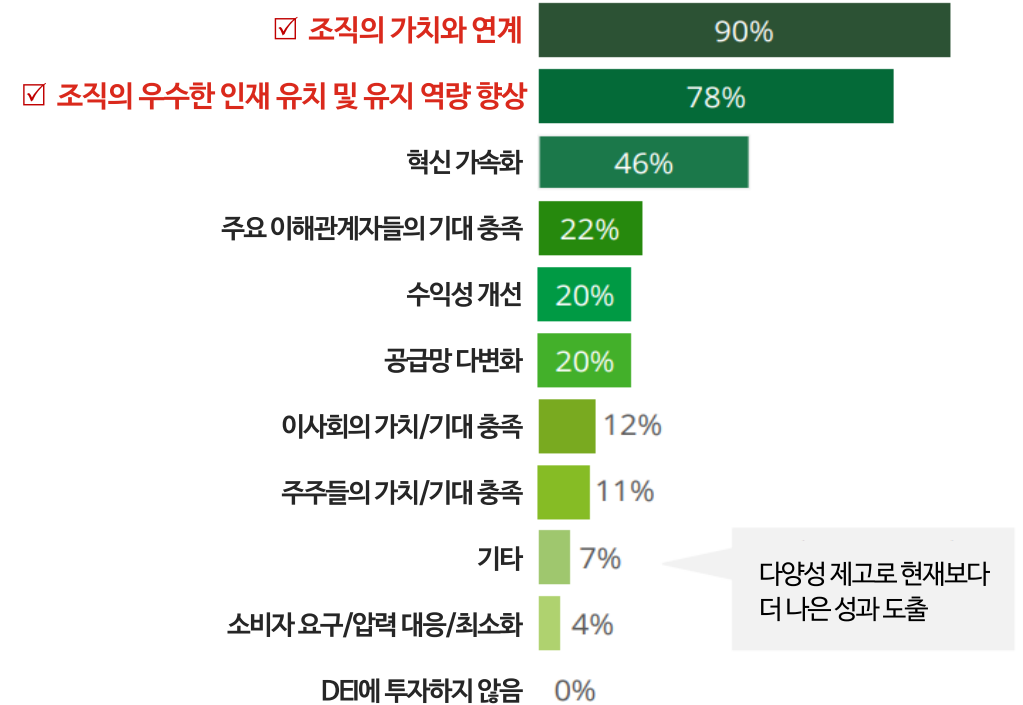
글로벌 CEO들은 다양성, 형평성, 포용성 (DEI)을 전사 전략에 통합하고 있었으며, 주요한 DEI 추진 동인은 조직의 가치 연계로 우수한 인재를 유치하고, 이사회/주주/이해관계자들이 요구하는 사회적 가치와 기대 충족

다양성(D), 형평성(E), 포용성(I)

귀사가 DE&I 실현에 집중 투자하고 있는 부문이 있다면 어떤 부문인가요?



우리 회사는 DEI를 위한 노력에 투자하는 이유는 다음과 같습니다.



Part 2 : AP 지역 CFO 들이 전하는 2024년 경제·산업 전망

AP 지역 매출 1억불 이상 기업의 CFO들이 말하는 2024년 경제 전망과 당면 이슈 및 비즈니스 키워드 조사 분석

조사개요

AP CFO 들의 경제 전망 및 투자우선 순위 조사

조사 대상

- 호주, 중국, 인도, 일본 등 4개 국가, 동남아 지역내 매출액1억 달러 이상 기업
- CFO 직책 총 276명 조사 참여

조사기간

• 2023년 10월 3일 ~ 10월 11일

전망 범위

• 향후 12개월 내 귀하의 전망은?

Main Survey Theme

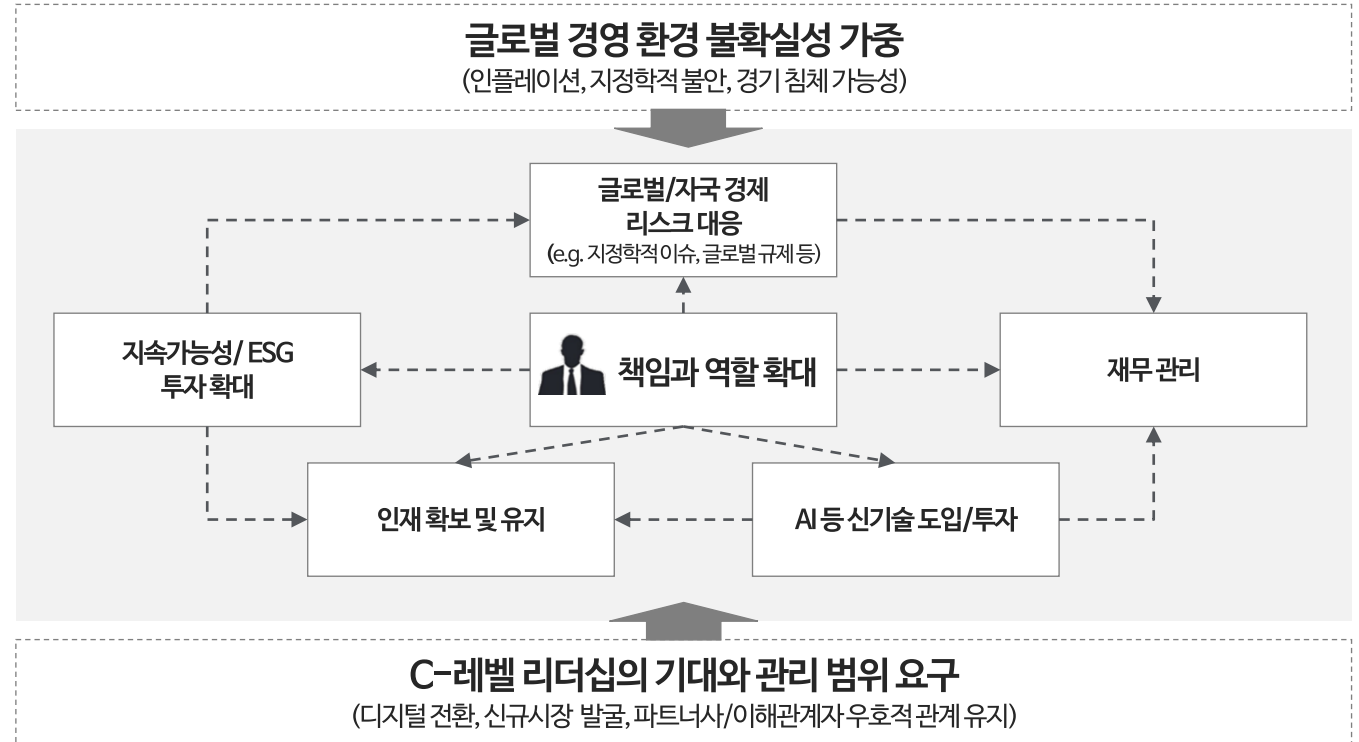
2024 경제 및 자사의 재무 상태 전망

2024년 경영 환경 (내·외부 위협 요인)

2024년 CFO의 당면 과제

AP CFO 들의 비즈니스 키워드

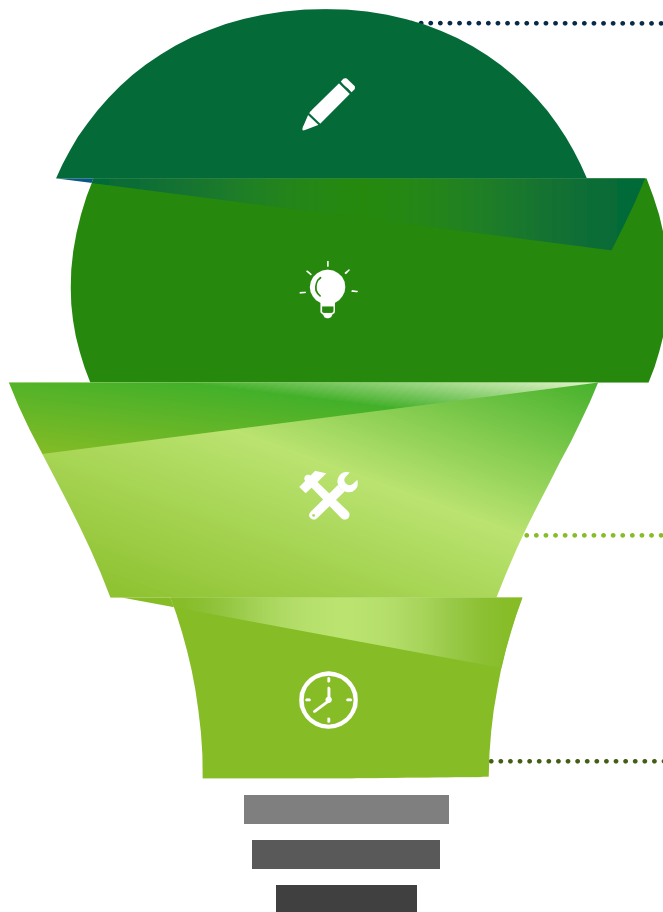
대내외 불확실성과 복잡성 증대로 CFO의 책임 및 역할 확대



2024년 CFO들은 인재유치, IT 도입 및 지속가능성/ESG 경영과 신뢰 및 거버넌스 체계 구축으로 당면이슈 해소 및 핵심과제 실행



CFO 핵심과제들을 성공적으로 수행함으로써, 기업의 재무적 건강과 전략적 목표를 지원하고, 조직의 지속 가능성 확보



- **•면밀한 시나리오 분석을 통해 조직의 전략적 민첩성 향상**
 - (재무) 다중 시나리오 분석, 스트레스 테스트 적극 시행
 - (전략) 자사 비즈니스 포트폴리오를 대상으로 주기적으로 스트레스 테스트 실시
 - (기후행동) 기후 리스크 모델링 강화, 기후 리스크 평가 역량 갖춘 인재 확보
 - (거버넌스) 생성 AI 등 신규 기술에 대한 신뢰성 제고
- **•지속 가능성 이니셔티브 강화로 역할 확대**
 - 기후 및 지속가능성과 관련된 데이터 수집 역량 강화
 - 친환경 분야의 투자 및 재무 활동 다변화
- **•재무 팀에 투자 및 보수 외 추가적인 인센티브 확대**
 - 코칭, 멘토링, 리더십 개발을 우선시하고 영입 인재와 회사의 목표를 일치시키도록 조율
 - 인재 영입 및 유지 활동에 참여
- **•디지털 기술의 전문가 및 관리자 역할에 집중**
 - 생성 AI 및 머신러닝 분야 투자로 데이터 정확성/가용성/일관성 증대
 - 견고함, 민첩성을 갖춘 통합 기술 인프라 도입

AP CFO Outlook

AP(Asia Pacific) CFO 들의 2024년 경제 산업 전망 및 과제



AP 경제·산업 및 자사 재무전망

동아시아와 인도의 견고한 국내 수요와 AP 지역내 전자부문 공급망 회복이 역내 경제 성장을 견인할 것이며, 글로벌 기업의 AP 지역으로 생산거점 이동과 투자 증가가 AP 지역 기업들의 재무 전망을 밝게 하고 있으나, 중국과 호주의 전통적인 성장 동력 소멸로 비관 전망

2024년 AP지역 경제 및 자사 전망

향후 12개월 내 자국의 경제와 자사 재무 상태를 어떻게 전망하십니까?

AP 지역 경제·산업 전망	지역/국가	매우비관	비관	중립	낙관	매우낙관
	AP 지역 전체	1%	23%	40%	30%	6%
	동남아시아 지역	0%	33%	30%	33%	4%
	중국	3%	21%	49%	20%	7%
	일본	0%	10%	71%	19%	0%
	인도	0%	2%	4%	76%	18%
	호주	1%	38%	51%	10%	0%

자사 재무 전망	지역/국가	매우비관	비관	중립	낙관	매우낙관
	AP 지역 전체	1%	12%	38%	41%	8%
	동남아시아 지역	0%	17%	33%	43%	7%
	중국	1%	10%	57%	26%	6%
	일본	0%	5%	67%	24%	5%
	인도	0%	2%	14%	65%	20%
	호주	1%	19%	29%	46%	4%

AP CEO들의 주요 전망

2024년 AP 지역 경제 전망은 '지속적이고 탄력적인 성장세'로 요약

낙관요인

- 중국·인도·인도네시아 국내 소비 시장의 확대가 원자재, 중간재, 최종 제조상품 등 역내 무역량 증가 견인
- (인도경제의 부상) 지난 10년간 평균 경제성장률 6.6% 기록하며 중국을 대체할 생산기지로 부상 (포스트 차이나)
 - 글로벌 기업들의 생산거점을 중국에서 인도로 이동
 - 애플과 일본 자동차 부품/조립 공급망에 투자 증가
- 동아시아의 역내 전자 공급망 고도로 통합 중
 - 원자재, 중간재, 최종 제조상품 등 역내 무역 증진
 - 한,중,일, 대만, 싱가포르 등 전자 수출강국의 공급망이 상호 협력 관계 구축 중

비관요인

- (중국의 성장동력 소멸) 부동산 시장 침체와 지방정부 부채 급증, 민간 기업·외국인들의 신뢰도 저하
 - 미·중갈등으로 글로벌 기업들의 공급망 재편 과정에서 중국 배제
- (호주 원자재 수출 둔화) 철광석/석탄 등 수출 전년 대비 12% 감소

AP CFO들의 당면 이슈

외부적으로 지정학적 이슈에서 시작된 연쇄적이고 복합적인 위기와 외부환경 변화에 적기 대응을 위한 핵심 인재 부재에 직면

AP 지역 내·외부 위협 요인 (Top5)

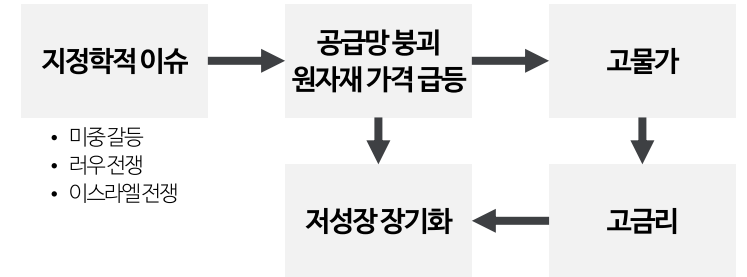
향후 12개월내 자사의 경영 환경에 가장 위협적인 요인(악영향) 은 무엇입니까?

외부요인	순위	1	2	3	4	5
	AP 지역 전체	글로벌 경기 침체	지정학적 이슈	국내 경기둔화	글로벌 규제 변화	신기술 등장
	동남아시아 지역	글로벌 경기 침체	지정학적 이슈	국내 경기둔화	투자자본 이탈	통화 가치 불안정
	중국	국내 경기둔화	글로벌 경기 침체	지정학적 이슈	글로벌 규제 변화	신기술 등장
	일본	지정학적 이슈	글로벌 경기 침체	통화 가치 불안정	금리 변동성	인플레이션
	인도	글로벌 경기 침체	지정학적 이슈	신기술 등장	글로벌 규제 변화	통화 가치 불안정
	호주	인플레이션	국내 경기둔화	글로벌 경기 침체	글로벌 규제 변화	금리 변동성

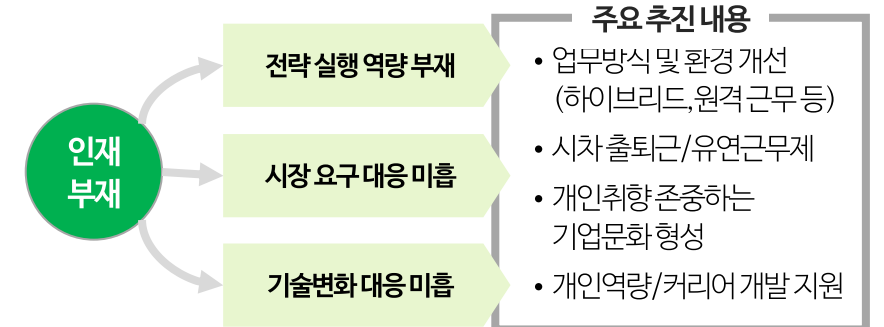
내부 요인	순위	1	2	3	4	5
	AP 지역 전체	핵심 인재 확보	시장요구 변화	제품/시장 파괴적 혁신	팀 역량 미흡	운영 현금 흐름
	동남아시아 지역	핵심 인재 확보	시장요구 변화	제품/시장 파괴적 혁신	전략 실행 역량 미흡	운영 현금 흐름
	중국	제품/시장 파괴적 혁신	시장요구 변화	전략 실행 역량 미흡	팀 역량 미흡	운영 현금 흐름
	일본	핵심 인재 확보	시장요구 변화	팀 역량 미흡	전략 실행 역량 미흡	기술도입/디지털 전환
	인도	핵심 인재 확보	제품/시장 파괴적 혁신	시장요구 변화	기술도입/디지털 전환	운영 현금 흐름
	호주	핵심 인재 확보	사이버 리스크	시장요구 변화	전략 실행 역량 미흡	기술도입/디지털 전환

AP CEO들의 주요 전망

지정학적 이슈로 연쇄적인 복합위기에 직면



안정적인 인재 확보 및 유지가 자사 성장의 핵심 동력 (인재 부재로 시장 환경 변화에 적기 대응 미흡)



AP CFO들의 역할 변화

재무자원과 리스크 관리에 집중된 CFO들의 역할은 규제/표준 대응과 IT도입, 신규시장 확대, 파트너/이해관계자 관리 등 전략적 비즈니스 파트너십 관리와 신규가치 창출까지 확대

CFO 중점 관리 영역

향후 12개월간 CFO로서 최우선적으로 관리해야 하는 사항은 무엇입니까?

재무 자원 관리	관리 사항	CFO 응답율(복수응답)
	매출 증대	62%
	비용 통제	56%
	생산성 개선	37%
	현금흐름 증대	30%
	핵심사업 집중	27%

리스크 관리	관리 사항	CFO 응답율(복수응답)
	자동화 기술 도입 영향	51%
	운영 프로세스 모니터링	38%
	비용 관리	33%
	예측역량	30%
	재무/회계 부서 역량 강화	24%

최고 경영진의 기대



CFO의 역할의
확대



기업의 혁신 이니셔티브
주도

CFO 역할 확대 범위

CFO의 역할은 통제에서 영향력으로 그 중심이 이동

비용관리/재무부서
기능 책임



전략적 비즈니스 파트너 및
신규가치 창출 주도

관리 사항	CFO 응답율(AP 지역)	산업별 차이
규제/표준 도입 대응	65%	<ul style="list-style-type: none"> 에너지 (78%) 금융산업분야 (76%)
구매(조달) 분야 IT 도입 활용	54%	<ul style="list-style-type: none"> LSHC (62%) TMT 분야 (61%)
신규시장 확대 업무	50%	<ul style="list-style-type: none"> LSHC (62%) Consumer(61%) ER&I (67%) TMT (50%)
파트너/이해관계자 관리	68%	<ul style="list-style-type: none"> Consumer (86%)

2024년 AP CFO 핵심 추진 과제 - 1) 인재유치

CFO는 경쟁력 있는 가치제공, 교육과 성장 경로 제공, 유연하고 적응가능한 조직문화 조성 및 효과적인 피드백과 성과평가 기반 마련으로 우수한 인재 유치 및 핵심 인재 이탈 방지

01 인재 유치

- 재무 관리와 디지털 역량을 갖춘 인재 확보
- 직원 역량 개발 및 향상

인재 유지 및 이탈 방지 요인

직원 역량 개발 개선 방향

CFO 중점 관리 영역

제공 조건	CFO 응답률(복수응답)
경력개발기회 제공	73%
보수/보상체계 개선	57%
인재들이 원하는 기업 문화 조성	46%
경쟁력 있는 가치 제공	43%
숙련 인재 관리 (업스킬 딜레마)	27%

개선방향	CFO 응답률(복수응답)
직원 보상 및 포상(인정) 프로그램	64%
실무경험 제공	59%
교육 프로그램 제공	45%
인재 경력(성장)경로 개발 및 제공	41%
임직원 학습률 최적화	29%

CFO 실행 과제

인재들에게 업무 동기부여를 위한 채용 및 역량 개발 전략 수립

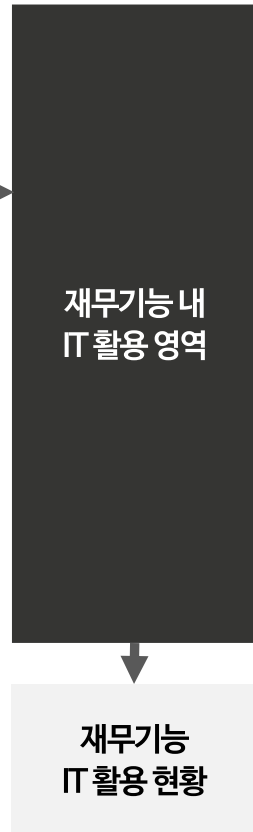
- 1 보상/포상으로 임직원 업무 동기 부여
- 2 기존 학습률 최적화로 역량 개발 지원 (e.g. 금융 서비스)
- 3 효율적인 임직원 역량/성과 평가와 결과 신뢰성 확보 위한 데이터 거버넌스 마련
- 4 핵심인재(업 스킬된 인재) 집중 관리
- 5 재무와 인재 관리 기능을 전사 전략에 포함

2024년 AP CFO 핵심 추진 과제 - 2) IT 도입 및 관리

CFO는 재무 프로세스 기능 내 AI 등 IT 시스템 도입으로 재무 프로세스의 효율성과 민첩성 확보 및 장기적인 기업 가치 향상

02 IT 도입 및 관리

- 재무관리 프로세스의 효율성을 향상 및 민첩성 확보
- AI 분석 도구 활용으로 현황분석/예측 및 재무전략 수립



CFO 중점 관리 영역

IT 적용 영역	CFO 응답율(복수응답)
전자인보이싱	53%
RPA (Robotics Processing Automation)	48%
재무관리 및 데이터 플랫폼	47%
운영 서비스 플랫폼 분업화	43%
재무기능에 빅데이터 적용	33%
문서식별 및 아카이빙	32%
프로세스 마이닝 및 데이터 분석	22%
지능형 고객 대응	11%
AI/ML 알고리즘 활용	9%

* ML: Machine Learning

- 재무분야에 인공지능 활용도 낮음
- 소비재 산업의 재무기능 내 빅데이터 분석 도구 활용

CFO 실행 과제

데이터/인공지능 기반으로 신속한 재무 의사결정 지원

- 1 시스템 도입으로 오류 최소화 및 신속한 재무보고 실현
- 2 실시간 재무 성과 추적을 위한 재무 프로세스 모니터링 체계 구축
- 3 비용 결제 및 승인 프로세스 간소화 및 투명성 제고
- 4 재무현황 분석, 예측, 부정 행위 탐지, 보고 자동화
- 5 사이버 보안 및 데이터 프라이버시 강화

2024년 AP CFO 핵심 추진 과제 - 3) 지속가능성· ESG 경영

CFO는 기업의 재무적 측면에서 기후행동을 추진하고 이를 전략에 통합하여 기업을 지속 가능한 방향으로 선도

03 지속가능성· ESG 경영

- 기후변화 대응 요구 압력 증가 (권고 → 의무)
- 규제/의무 준수 계획 수립

CFO 중점 관리 영역						
ESG 공시의무 영향	지역	관심 없음	영향 없음	제한적 영향	보통	중대한 영향
	AP 지역	4%	4%	28%	46%	18%
	동남아 지역	4%	2%	17%	46%	30%
공공기업(54%), 민간기업(37%), ER&I 산업(56%), 금융서비스(55%)						
의무 공시 계획 수립 여부	지역	계획 없음	향후 실행할 계획 수립	현재 도입 중		
	AP 지역	12%	62%	27%		
	동남아 지역	4%	50%	46%		
ESG 주요사항 준비 수준	지역	준비 없음	제한적 준비	준비 완료		
	AP 지역	21%	56%	21%		
	동남아 지역	11%	48%	41%		

CFO 실행 과제

지속가능성 이슈 및 ESG 공시 준수 의무 대응

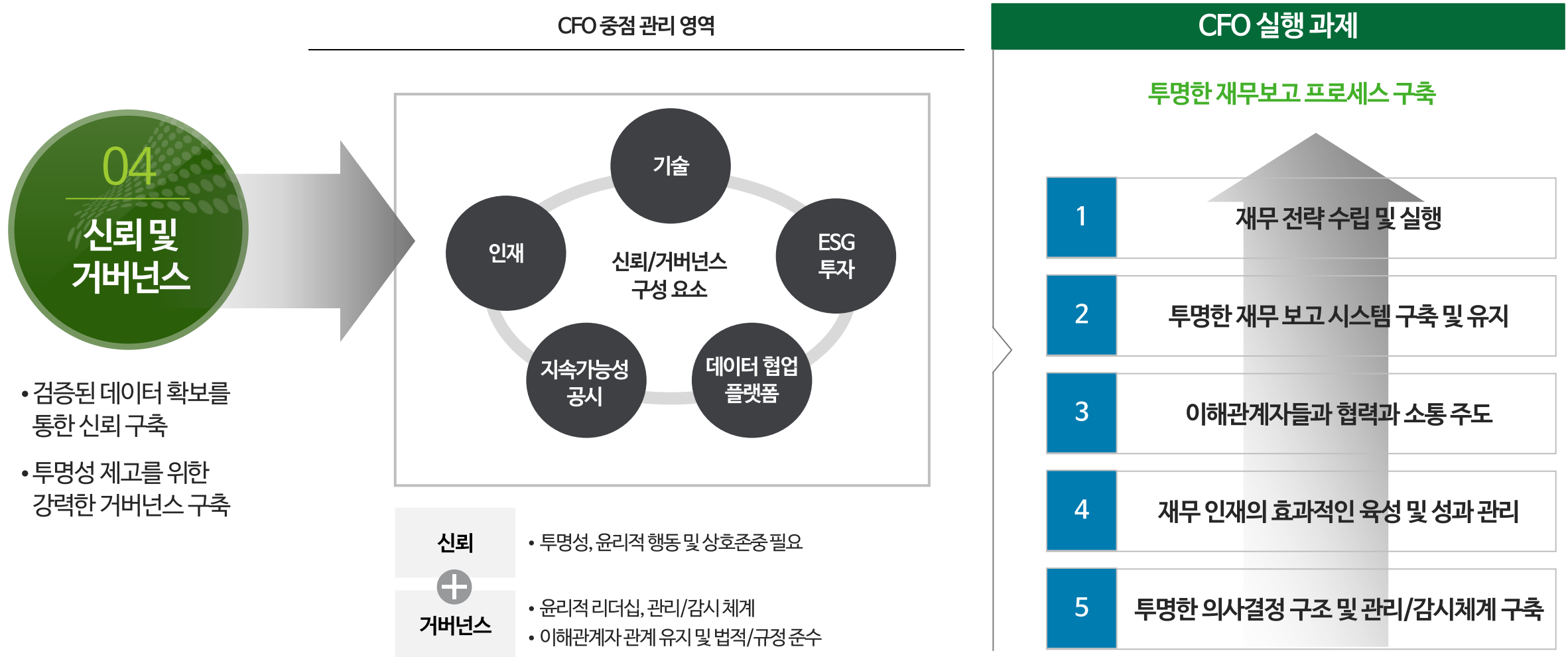
- 1 재무 데이터 투명성 제고 (48%)
- 2 기후변화 리스크 관리 기능을 예산편성, 보고, 자본할당 기능과 통합 (14%)
- 3 친환경 투자 및 자본조달 (13%)
- 4 기업 탄소 배출량 계산
- 5 공급망 전반의 기후 변화 위험 평가 및 관리

기업들의 주요 기후위기 실천 행동

- 정부/공공기관 기후행동 정책 지지
- 지속가능한 소재 활용
- 공급업체/파트너사 친환경 기준 준수 독려

2024년 AP CFO 핵심 추진 과제 - 4) 신뢰 및 거버넌스

CFO는 투명한 재무보고 프로세스 구축과 운영으로 기업의 안정적인 운영에 필수적인 요소로 신뢰와 거버넌스 구축



04 신뢰 및 거버넌스

- 검증된 데이터 확보를 통한 신뢰 구축
- 투명성 제고를 위한 강력한 거버넌스 구축

Deloitte.

Insights

손재호 Partner


성장전략본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner

딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

Contact us

02) 6676-1414 / 02) 6676-2292
krinsightsend@deloitte.com

 제안요청 문의 Click

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.